

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo (CAD)

Centinela Soluciones Tecnológicas: Plan de Recursos Humanos

Ismael Alejandro Delgado Castañeda

Pablo Carrera Narváez, MBA, Director del Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación presentada como requisito para la obtención del título de
Licenciatura en Administración de Empresas

Quito, Diciembre 2012

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo (CAD)**

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Plan de Recursos Humanos para la empresa CENTINELA,
soluciones al transporte público.**

Ismael Alejandro Delgado Castañeda

MBA. Pablo Carrera Narváez
Director del Trabajo de Titulación

PHD. Magdalena Barreiro
Decano del Colegio de Administración
para el Desarrollo

Quito, 2012-11-28

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Ismael Alejandro Delgado Castañeda

C. I.: 1804077129

Fecha: 20/12/2012

Resumen Ejecutivo

CENTINELA SOLUCIONES TECNOLÓGICAS RESUMEN EJECUTIVO AMPLIADO

Socios:

Los socios de la empresa serán las personas que se encuentren en cargos superiores y estén en la dirección de todos los departamentos, y su accionar está destinado a ser parte del concejo directivo.

Equipo Directivo:

Gerente de RH Ismael Delgado
Gerente de ventas Marcelo Cárdenas
Gerente de marketing Juan José Cárdenas
Gerente de finanzas Sebastián Nankervis
Encargado de innovación Moisés Granizo
Encargado de la publicidad Sebastián Delgado

Industria:

Industria de tecnología y transporte privado y público

Número de empleados:

Actual: 0

Al iniciar las actividades: 10

Al final del primer año: 15

Al final del tercer año: 25

Alianzas/ Socios:

Se busca crear relaciones con flotas de transportes tanto público y escolar, como pesado, y a la vez con proveedores en el área de la tecnología.

Descripción del negocio:

Es un hecho que el proceso urbanístico en las ciudades más importantes del Ecuador ha tenido un crecimiento acelerado, y todo apunta a que no se detenga. Este proceso nos afecta en nuestra vida cotidiana de alguna manera u otra, positiva o negativamente, y muchas veces negativamente, especialmente en temas de transporte y seguridad. Las autoridades públicas se ven abrumadas por este cambio y poco pueden hacer para responder eficientemente. De esta manera, CENTINELA SOLUCIONES TECNOLÓGICAS llena este vacío que se ha creado entre los ciudadanos comunes que buscamos seguridad y movilidad eficiente, y un sector municipal deficiente. La empresa busca responder a esta necesidad inminente a través de sistemas tecnológicos que permitan el monitoreo, y control de tiempos instantáneo a través de aplicaciones web y móviles, fáciles de usar por una alta variedad de clientes desde padres de familia, hasta ejecutivos de empresas distribuidoras, hasta controladores de cooperativas de buses; nuestro sistema es sumamente adaptable a las diferentes necesidades de las industrias. El conocimiento, los equipos tecnológicos, y un equipo de profesionales completan las ventajas competitivas de CENTINELA. Al ser pioneros en responder a un sector sumamente amplio y desatendido, indican una fórmula para acaparar un mercado potencial muy atractivo.

Además con una inversión inicial razonable, y proyecciones financieras realistas, la ventana de oportunidad está abierta a nuevos socios y financiadores.

Historia de la compañía:

La compañía fue una idea realizada para un proyecto de titulación, por alumnos de la Universidad San Francisco de Quito, en el mes de Agosto del presente año, que en el transcurso del curso y por obligaciones estudiantiles, fue tomando forma y cada vez más se puede entender que es una empresa viable en el sentido que es muy útil para el transporte público y privado, que tanta falta le hace de un mejoramiento. La idea surgió al ver la problemática diaria de este un tema que las personas en la ciudad padecen a diario, por lo que se logró convertir de una idea a una posible realidad. Se escogió esta idea porque es un aspecto no desarrollado en el Ecuador lo cual a más de ser un aporte significativo y motivador para la empresa, por brindar mejoras a un problema social diario, existe un mercado al cual se puede atacar muy amplio que es donde la empresa ha visto su vitalidad de sobrevivencia. Relacionándose estrechamente con la sociedad y buscando ser una empresa exitosa en el medio local.

Dirección/ Equipo:

Centinela Soluciones Tecnológicas al comprometerse con el mejoramiento del transporte público y privado dispone de un elevado recurso humano, ubicado adecuadamente, para desarrollar las actividades de la compañía:

- Sebastián Nankervis, Licenciado en finanzas de la USFQ está ubicado como director del departamento financiero de Centinela Soluciones Tecnológicas con una disponibilidad de 40 horas por semana.
- Marcelo Cárdenas, Licenciado en Marketing de la USFQ, tendrá una disposición de 40 horas semanales para realizar actividades en la dirección del Marketing estratégico de la empresa.
- Juan José Cárdenas, Licenciado en Marketing de la USFQ se encontrará a cargo de la dirección de la publicidad de Centinela, realizando sus actividades por un periodo de de 40 horas semanales
- Sebastián Delgado, Licenciado en Administración de Empresas estará a cargo de la dirección operacional de la compañía dedicándole 40 horas semanales.
- Moisés Granizo, Licenciado en Administración de Empresas, estará al mando de las ventas y distribución de Centinela, realizando sus actividades en un periodo de 40 horas semanales.
- Ismael Delgado, Licenciado en Administración de Empresas, está ubicado como director de Recursos Humanos con disponibilidad de un periodo de 40 horas semanales

CENTINELA - soluciones tecnológicas, a pesar de ser una empresa nueva, tiene la obligación de captar gente que cumpla con las especificaciones y el perfil necesario que se busca para cumplir con la misión, visión y los objetivos de la organización. Es por esto que se ha desarrollado un completo plan de recursos humanos que permitirá conseguir a las personas adecuadas para los puestos adecuados. El plan de recursos humanos incluye todo lo necesario para poder administrar de la mejor manera el recurso mas importante de nuestra organización, el recurso humano. Sin duda todo el plan de recursos humanos que CENTINELA posee permitirá ser una empresa apreciada por todos y todas, y uno de los mejores lugares para trabajar en el mejoramiento de nuestra ciudad.

Productos/ Servicios:

Para satisfacer la necesidad de eficiencia y seguridad en lo que comprende el transporte público, se ofrece un servicio de vigilancia inteligente, mediante la instalación de sistemas GPS, rastreo y monitoreo en tiempo real. El software elegido para esta tarea es el Trip Master Enterprise Edition de CTS SOFTWARES, el cual nos permite, observar, organizar y maximizar la eficiencia del transporte público y privado, además de estandarizar los tiempos de recorrido. Nuestra empresa ofrece también, sistemas de seguridad para cualquier vehículo. Para asegurar el bienestar de los pasajeros y nuestros conductores se instalaran cámaras integradas con audio (Veho: VCC-003 digital camcorder for Surveillance), donde nos permitirá monitorear la situación del vehículo en tiempo real. Aparte del monitoreo de cada uno de los transportes, se instalaran reguladores de velocidad, donde se asegurara a los usuarios un viaje seguro. Todo esto, controlado desde nuestro servidor central, que garantizará la visibilidad de las estadísticas más importantes del estado del vehículo para nuestros clientes.

Tecnologías/ Conocimientos necesarios:

Actualmente, el país no cuenta con la tecnología de rastreo y regulación, en tiempo real, del transporte público/privado. En sí, la tecnología en Quito se la conoce, pero no se la utiliza. Para realizar el emprendimiento es necesario la obtención de dispositivo electrónicos tales como; Sistemas de Posicionamiento Global, reguladores de velocidad, cámaras de seguridad de monitoreo en tiempo real y el equipo electrónico central que engloba todo esta operación de vigilancia. La implementación de dicha herramienta seria nueva en el país, lo cual es necesario capacitar al personal y realizar las instalaciones de equipos por

expertos extranjeros. Como antes estipulado el sistema de software que la empresa va utilizar es el Trip Master Enterprise Edition de CTS SOFTWARES, el cual engloba a todas las unidades de transporte en un software de monitoreo en tiempo real y además se puede administrar tiempos y recorridos mediante este sistema.

Mercados:

El parque automotor ecuatoriano está en constante renovación. En la actualidad hay 1.171.924 autos circulando. La segunda provincia con más autos es Pichincha con 266.724. De los vehículos matriculados a nivel nacional se determina que el 95.2% son automotores de uso particular, los de alquiler representan el 3,3% , los que pertenecen al estado el 0,8% y los de uso Municipal, el 0,1%. En adición los accidentes de tránsito subieron en el 2008 siendo 5930 fortuitos. Además, que el ciudadano común pasa 4,84 horas en ir y volver de su trabajo/escuela/universidad. En Quito, a razón de la regulación pico y placa, y el incremento del precio de los vehículos e impuestos a los mismos ha hecho que se cree una tendencia a usar el transporte público. El mercado objetivo en la Provincia es 29370 (particular y municipal) de los cuales buscamos toma el 4,8%, o 1409 unidades de transporte. Las ventas en unidades estimadas para el 2012 serán de 650 unidades y 260 servicios de mantenimiento, con una proyección de crecimiento del 15%, teniendo para el 2017 a 989 unidades. Para ese año se espera una facturación de 333.161,90\$ y en el 2017 esta crecerá a 586.565,82 USD.

Canales de distribución:

El primer canal de distribución que se usará son las ventas directas, o visitas. Esto se realizará sacando entrevistas con los órganos respectivos de adquisiciones de cada colegio. Al realizar esto, se consigue que la venta sea más personalizada y efectiva. Este canal tendrá una estrategia fragmentada dependiendo del colegio y su zona, ya que no todas las necesidades son iguales. Las condiciones de pago serán de 60 a 90 días, dependiendo el valor del pedido, cabe recalcar que se debe abonar un 35% del valor total para empezar.

El segundo canal de distribución se realizará con ventas en nuestras oficinas, es decir que se contactaron con nosotros para enterarse del producto y poder adquirirlo. En este caso la estrategia será concentrada y se tendrá los mismos beneficios que en el punto 1; es decir, las mismas condiciones de pago y abonos.

Competencia

Actualmente no existe competencia directa en el mercado, ya que somos el único producto con estas cualidades en el país.

En cuanto a la competencia indirecta existen sistemas de rastreo satelital, los cuales dan la posición exacta del vehículo. Estas empresas son: Raptor, Sherlock, Tracklink, Hunter y Chevistar. Estas empresas son muy grandes y competitivas en el mercado, las mismas ofrecen algunas soluciones en cuanto a rastreo. Su sistema es eficiente pero no provee de información extra como imágenes de donde está el auto.

Cabe recalcar que estas empresas se enfocan en el negocio de la seguridad; en cambio, Centinela se quiere posicionar como el negocio de tranquilidad. Permitiendo a los usuarios tener una mejor idea de donde se encuentra el medio de transporte.

La fortaleza más grande que tiene nuestro producto antes esta competencia indirecta, es que además de proporcionar la ubicación permite tener una imagen visual de que es lo que sucede dentro del carro en tiempo real. La mayor amenaza es ser nuevos en el mercado, lo cual, hace que tengamos que hacernos conocer en el mismo. Esto representa una oportunidad ya que se puede generar un "Top of mind" dentro de la categoría.

Proyecciones financieras:

	2014	2015	2016	2017
Ventas anuales en unidades	910	1047	1203	1384
Facturación neta anual (\$miles)	333,161.90	402,293.00	485,768.79	586,565.82
EBIT anual (\$miles)	25,653.00	33,740.85	43,591.65	55,575.44
Flujo de Fondos anual (\$miles)	(17,844.35)	13,591.22	17,365.02	22,047.84
% costos variables/costos totales	8.8%	8.8%	8.8%	8.8%
% costos fijos /costos totales	91.2%	91.2%	91.2%	91.2%
% Margen Bruto/ Facturación	33%	33%	33%	33%

Neta				
% Beneficio Neto/ Facturación Neta	4%	5%	5%	6%

Monto total de inversión: \$58,251.98

Tiempo de recupero de la inversión (meses): 35 meses

Mes en que se alcanza el punto de equilibrio operativo: mes 8

TIR del Proyecto: 19%

Abstract

It is a fact that the urbanization process in the most important cities of Ecuador has had an accelerated growth, and it looks like it does not stop. This process affects us in our daily lives in some way or another, positively or negatively, especially in transportation and security issues. Public authorities are overwhelmed by this change and may do little to respond efficiently. Thus, CENTINELA SOLUCIONES TECNOLOGICAS fills this gap that has been created between ordinary citizens who seek safety and efficient mobility, and poor municipal sector. The company seeks to answer this imminent need through technological systems that allow monitoring and control of instant time through web and mobile applications, easier to use for a variety of clients from high parents to executives of distribution companies until bus drivers' union, our system is highly adaptable to different needs of the industries. The knowledge, technological equipment, and a professional team of SENTINEL produce the competitive advantages. As pioneers in responding to a very broad field and unattended, indicate a formula to grab a very attractive market potential. In addition to initial investment reasonable and realistic financial projections, the window of opportunity is open to new partners and funders.

Tabla de contenido

1	Proposición de la Empresa y Concepto	14
1.1	Filosofía empresarial	14
1.1.1	Misión	14
1.1.2	Visión	14
1.1.3	Valores	14
1.2	Análisis sectorial de la industria	15
1.2.1	Análisis Económico:.....	15
1.2.2	Entorno Demográfico:.....	16
1.2.3	Análisis Tecnológico:.....	18
1.2.4	Entorno Financiero:	21
1.3	Productos y servicios	23
1.3.1	Sistemas de cámaras de seguridad:.....	23
1.3.2	Sistema de control de tiempos y ubicación GPS con aplicación móvil:	23
2	Oportunidad de Mercado y Estrategia.....	24
2.1	Análisis de oportunidades y amenazas:.....	24
2.1.1	Oportunidades:.....	24
2.1.2	Amenazas:	25
2.1.3	Factores claves para el éxito y ventaja competitiva:	26
2.2	Marketing Estratégico	28
2.2.1	Estrategia de Producto:	28
2.2.2	Estrategia de Promoción y Publicidad:.....	30
2.2.3	Campaña Privada:.....	30
2.2.4	Campaña Pública:	31
2.2.5	Estrategia de Plaza:.....	33
2.2.6	Estrategia de Precio:	36
3	Estructura Operacional	37
3.1	Actividades pre-organizacionales del negocio	37
3.2	Organigrama y Política de Recursos Humanos	60
3.3	Componente Personal	62
3.4	Cronograma de Marketing Operativo:.....	74
4	Economía y Rentabilidad	79
5	Bibliografía.....	83

TABLA DE GRAFICOS:

Ilustración 1.....	24
Ilustración 2.....	33
Ilustración 3.....	35
Ilustración 4.....	61
Tabla 1.....	79
Tabla 2.....	80
Tabla 3.....	80
Tabla 4.....	80
Tabla 5.....	80
Tabla 6.....	81
Tabla 7.....	82
Tabla 8.....	82

1 Proposición de la Empresa y Concepto

1.1 Filosofía empresarial

1.1.1 *Misión*

Centinela Soluciones Tecnológicas se compromete con el mejoramiento del transporte público y privado mediante la innovación en seguridad, eficiencia, cobranzas y formas de pago. .

1.1.2 *Visión*

Centinela Soluciones Tecnológicas quiere convertirse en la principal empresa asesora en soluciones de tránsito en Quito y sus alrededores; enfocándonos en mejorar la seguridad del usuario y en mantener ambiente urbano organizado.

1.1.3 *Valores*

Responsabilidad – Por el hecho que se trabaja con vidas humanas, diseñamos y manejamos un sistema que no puede fallar.

Innovación – Somos pioneros en implementar un sistema nunca antes visto a nivel nacional, para revolucionar el sistema de transporte público, nuestro principal mercado. Eliminando sistemas de control caducos.

Ética Social (Respeto) – En el diseño de nuestro sistema, incluirnos a nosotros como usuarios finales de nuestros productos, y en el cual incluimos grupos sociales que no siempre son atendidos correctamente (minusválidos, minorías, tercera edad).

Armonía – Una vez implementado nuestro sistema, todas las piezas que conforman la sociedad, van a estar funcionando de una manera equilibrada, mejorando el bienestar y calidad de vida de todos.

1.2 Análisis sectorial de la industria

1.2.1 *Análisis Económico:*

Actualmente el Ecuador es un país de 14483.499 millones de habitantes. En Ecuador el 47,85% de la población se encuentra empleada. La población subempleada es el 47,85% y el 5,52% de la población esta desempleada.

El Ecuador ha presentado un crecimiento en lo largo de los últimos 15 años. Ha existido un incremento en el Producto Interno Bruto, una de las causas de esto es debido al alza de impuestos en el país, aumento de producción nacional y otros factores. En diciembre del 2010 el PIB del Ecuador estaba en \$57,979.116, con un crecimiento del 3,58% con respecto al 2009. La inflación en el Ecuador en los últimos años ha variado considerablemente, una de las razones de esto es por; flujo de dinero en el país, el alto gasto fiscal, la falta de consistencia en precios fijos, entre otros. Actualmente manejamos una inflación promedio del 3,6% en nuestra economía. La tasa de interés en el país se ha mantenido constante en los últimos años. Podemos encontrar que la tasa de interés máxima convencional del Ecuador es del 9,33%.

En la ciudad de Quito existe una concentración de empresas y oficinas de negocios públicas y privadas. Esto hace de la capital el segundo polo de desarrollo del país y la segunda con mayor Renta per cápita luego de Cuenca. La provincia de Pichincha tiene el mayor grado de recaudación de impuestos en el Ecuador por concepto de gravámenes según el Servicio de Rentas Internas siendo en la actualidad la región económica más importante del país.

El salario mínimo es de 264 dólares. En adición, el actual salario nominal promedio es de 307,83 dólares. En lo que refiere a la canasta básica familiar

mensual, está alrededor de los \$545 a nivel nacional. De dicha canasta, \$30,59 son destinados al transporte lo cual viene a ser el 5.61 % del total de los gastos básicos. De hecho, 40% del salario es destinado a la compra de víveres. No se puede generalizar que toda la sociedad es así; pero gran parte de la población no tiene una gran capacidad adquisitiva. Un gran porcentaje de la población tiene un empleo, además que el salario mínimo vital subió en los últimos años. El Ecuador se presenta como un país estable y productivo.

El transporte público en Quito es de 2,2 millones (84.8%) lo hacen en servicios públicos masivos y el 15,2% en transporte escolar o empresarial. Cerca de un millón de personas que se trasladan en medios privados, el 85,5% lo hace en vehículo propio y el 14,5% en taxi. Cifras presentadas en el primer trimestre de 2011 por un estudio hecho por el municipio revelan que los desplazamientos corresponden a estudios (32,5%); trabajo (31,1%); razones personales (24,3%); compras (4,4%) y razones médicas (3,1%).

1.2.2 Entorno Demográfico:

El parque automotor ecuatoriano esta en constante renovación. En la actualidad vemos que hay 1.171.924 autos circulando. La gran mayoría de este número se encuentra distribuido en las siguientes cinco provincias. En el Guayas circulan 302.901 autos, segundo le sigue Pichincha con 266.724, tercero esta Manabí con 84.195, cuarto Azuay con 82.682 y quinto Tungurahua con 57.895. Las cifras presentadas por el INEC representan una muestra de automóviles, buses, camiones, entre otros. El sector automotriz ecuatoriano se presenta como un mercado potencial debido al alto número de autos.

De los vehículos matriculados 402,353 son automóviles, buses 7.523, jeeps 182.189 Camionetas 242.114. Todos estos valores suman el 55,3% del total de autos en el país. En el año 2010, se matricularon en el país 1.171.924 vehículos, 266.273 más que el año anterior. Correspondiendo a la provincia del Guayas el mayor porcentaje con el 26%, en segundo lugar Pichincha con el 23%; tercero Manabí y Azuay con el 7% respectivamente y Los Ríos con el 5%.

Del total de vehículos que circulan en el país, se determina que el 95.2% (95,8% en el 2010) son automotores de uso particular, los de alquiler representan el 3.2% (3,3% en el 20120), los que pertenecen al Estado el 1.3% (0,8% en el 2020) y los de uso Municipal, el 0.3% (0,1% en el 20120).

El uso de transporte municipal en la provincia de pichincha se ha reducido. En el 2007 se utilizaba 798 unidades, mientras que en 2008 tan solo 246 y en el 2009, 327. Esto se puede dar por múltiples factores como un incremento del parque automotor y que las personas hayan adquirido un vehículo particular. Esta misma tendencia se ve reflejada en el uso de transporte de estado que en el 2007 fue de 1974, que baja en el 2008 a 977 y vuelve a subir en el 2009 a 1477.

Una cifra que debería poner en preocupación a las autoridades es la referente a los accidentes de tránsito. Acorde a la Agencia Nacional de Transito en el 2007 se reportaron 5452 fortuitos y esta cifra aumentó en el 2008 a 5930. Estos valores deben cuestionar la impericia de los conductores y el trabajo que están haciendo las autoridades para disminuirlas.

Un dato curioso es el tiempo dedicado para ir al trabajo en la provincia de Pichincha. El ciudadano común pasa un aproximado de 4,84 horas diarias en ir y

volver de su trabajo. Esta cifra incluye todo tipo de transporte. Se puede observar que personas pasan mucho tiempo en transportes públicos. De esta manera, sería conveniente saber su opinión acerca de tomar un bus para ir al trabajo y que tan satisfechos están con el servicio que les prestan. En adición, se debería buscar un servicio o una restructuración del sistema de transporte para que este periodo se disminuya.

En Quito tenemos el sistema de regulación pico y placa. El motivo de este tipo de restricción vehicular es tener menor número de autos particulares circulando en la capital. Acorde a la placa es el día de restricción y este es de 7 am a 9:30 am y de 4 pm a 7 y 30pm. No obstante, el sistema no dio resultado en la ciudad ya que el numero de autos se incremento y el parque automotor sigue creciendo a nivel nacional. La nueva tendencia de toda gran ciudad en el mundo es utilizar el transporte público. Por tal motivo, los gobiernos y municipios locales están trabajando es métodos y campañas atractivas para que la población en general los use.

1.2.3 Análisis Tecnológico:

Quito, al igual que el resto de ciudades latinoamericanas, se encuentra influenciado por el gran desarrollo tecnológico que se da en el mundo. Esta herramienta facilita la vida y permite realizar actividades de una manera rápida, fácil y precisa; por lo que cuando este instrumento no es utilizado de la manera correcta, se desperdicia. Nuestra ciudad, a pesar de formar parte de la globalización, no tiene un uso adecuado de la tecnología, lo que se denota en el diario vivir.

Conforme pasa el tiempo, las necesidades básicas han ido aumentando en las personas, por lo que los gobiernos de cada país han recurrido a la tecnología para poder satisfacer lo que su nación busca. Es debido a esto que se han creado las ciudades inteligentes, donde actividades como transporte, alimentación y recreación, han sido mejoradas a través esta herramienta, para brindar un buen vivir. Los datos expuestos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos muestran que la tendencia con respecto a la tecnología en nuestro país se encuentra en crecimiento y cada vez recibiendo más acogida en las personas para uso diario. Para tener un ejemplo, en la región sierra, el número de personas que tenían acceso a internet en el 2008 fue de 168.601,71 y la última información estadística obtenida fue en el 2011 con una cifra de 326.904,16. El uso de la computadora en el 2011 fue de 2.458.546,57, y las personas que usaron el internet fueron 2.147.0120.

Con estos datos estadísticos podemos conocer que existe una gran aceptabilidad a la tecnología como importante ayuda para el diario vivir. El transporte ha sido actualmente una de las áreas más aplicables a la tecnología, donde los buses tienen no sólo comodidad sino también modernidad, brindando a los usuarios un servicio adicional al básico conocido. Servicios WIFI, plasmas informativas de: paradas, distancia entre las paradas, temperatura exterior y noticias diarias. También la tecnología ha permitido que el servicio de transporte sea accesible para personas con alguna discapacidad “El sistema de metro de Madrid tiene alrededor del 50% de las paradas adaptadas para el acceso de sillas de ruedas.”(Acceso discapacitados Madrid), donde unos brazos mecánicos ayudan a ingresar a la persona con la silla de ruedas. Existen servicios dentro de los buses

como el poder realizar compras cuando uno está adentro con el uso de pantallas que los supermercados proporcionan con sus productos; uso de tarjetas magnéticas en vez del dinero, entre otros. Esto muestra como las ciudades han sabido adaptarse a lo que esta nueva sociedad demanda, que es el uso del transporte público.

“Londres aumenta la popularidad del autobús un 40%. Londres ha tenido mucho éxito a la hora de cambiar las tendencias de los usuarios y animarles a utilizar más el autobús, con un incremento del 40% desde 1999 y un cambio modal del 4% con respecto a los vehículos privados. Esto ha sido posible gracias a iniciativas específicas que incluían ampliación de servicios, mejores horarios y conexiones, inversión en nuevos autobuses, una estructura tarifaria y una solución de pago más sencillas, actualización regular de los trayectos y campañas de marketing. El cambio ha sido mayor en el centro de Londres, con el apoyo de peajes anti atasco y medidas que dan prioridad a los autobuses. (Jamie Houghton, 2009).

Al observar esto nos damos cuenta que en Quito hay un gran camino por recorrer, empezando por el hecho de que los buses no cubren de la manera correcta las necesidades básicas del usuario, como el dar información sobre las paradas y su recorrido. En sí, la tecnología en Quito se la conoce, pero no se la utiliza, lo que no significa que no se esté dando de poco en poco. Cada día podemos observar que hay más ideas tecnológicas e inteligentes, que saben que cuando se les brinda este tipo de herramientas a las personas, reciben mejores beneficios

En conclusión, podemos decir que cada vez es más importante que la tecnología forme parte del diario vivir, ya que a través de esta se obtendrán mayores facilidades en el transporte masivo.

1.2.4 Entorno Financiero:

Hasta el momento, las empresas de desarrollo de tecnología de información han tenido un desempeño variado. A partir de la gran crisis “.com” a principios del nuevo milenio, la percepción de estas empresas se ha enmagrecido. Sin embargo, aquí en Ecuador, estas empresas son contadas, y en su totalidad privadas, por lo cual es difícil establecer su rendimiento promedio en el país.

De acuerdo con los indexes por industria, en EEUU empresas que se dedican a proveer de tecnología en información tienen los siguientes indicadores. Hasta el momento se han capitalizado \$96.79 billones de dólares. El promedio de utilidades por acción es del 22.50, mientras que todo el sector de tecnología fluctúa alrededor del 17.63. Además, el ROE de empresas IT promedia el 11.70% anualmente, .63% por debajo del sector. Así mismo, el nivel de apalancamiento de la industria es considerablemente menor que el de todo el sector: mientras que TI mantiene un nivel de deuda de 9.67 veces el capital, el sector general de tecnología mantiene 83.91 veces deuda sobre capital. Sin embargo, la industria de IT tiene un P/Book Value mucho mayor al del sector (8.37 versus 3.78)

En cuanto al ambiente empresarial en el Ecuador, según la firma Euromonitor, en los últimos años el sector de Transporte, bodegaje y comunicación ha crecido considerablemente; alrededor del 6% por año. En 2011, este sector compuso aproximadamente el 9% del PIB nacional (Euromonitor , 2011). Por ende se puede prever que este sector esté en el alza.

En referencia a los clientes potenciales (privados) de Centinela, el mercado objetivo (NSE medio alto a alto) gasta un promedio de US\$480 - US\$850 mensualmente en la educación de sus hijos, del cual un 12% está destinado a transporte. Este mismo servicio se basa en un principio de solidaridad, en el cual todos los alumnos pagan el mismo valor, pero algunas rutas que son más largas, están financiadas por el excedente que sobra de rutas cortas.

Según Euromonitor, la población más acaudalada se mantiene por debajo del 7.3% o 759,900 personas en el 2010, de los cuales se habla que perciben más de \$5,300 mensualmente, y a fin de año con reparto de utilidades, pueden mantener ingresos superiores a los \$150,000. Sorprendentemente, un tercio de este porcentaje está entre los 35 y 44 años. Es obvia la disparidad de ingresos, ya que este 7% mantiene un poco menos de la mitad del ingreso dispensable de toda la población ecuatoriana. Debido a que se trata de un grupo de consumidores joven, muchos individuos muy probablemente están estableciendo o empezando una familia, por lo cual los bienes para la casa y otros productos electrónicos son de alta demanda. En cuanto a servicios pueden empezar a verse gastos fuertes en educación, salud, y seguros de vida también. Con un acceso al crédito más abierto, además de una tasa de interés actualmente baja, es muy probable que este segmento aproveche para sacar préstamos hipotecarios y comprar carros. Así mismo, se espera que esta tendencia se mantenga similar por los próximos 8 años. Hasta el 2010, Quito se mantiene como la ciudad de mayor ingreso per cápita, con US\$13,547 en promedio anuales. Le sigue Cuenca con US\$12,293.

1.3 Productos y servicios

1.3.1 Sistemas de cámaras de seguridad:

Sistema de 4 cámaras integradas con audio que trabaja con un servidor para poder reproducir las imágenes en vivo. El dispositivo se puede instalar en cualquier lugar del auto. La resolución de las imágenes es en HD, funciona con un modulador de 3G y tiene un GPS incluido. Este trabaja con un botón de encendido automático y se prende cada vez que se enciende el motor del auto. Las imágenes son guardadas en el servidor para poder verlas cuando se requiera. La ventaja del producto es que permite ver las imágenes, junto al mapa de donde se encuentra el auto y sobre todo la velocidad en la que se encuentra. Esto nos permite tener mayor control del vehículo de transporte. El costo de este dispositivo es de alrededor de \$260 dólares americanos.

1.3.2 Sistema de control de tiempos y ubicación GPS con aplicación móvil:

El sistema integral de GPS instalado en cada unidad de transporte emite una señal que permite a cualquier usuario revisar su posición a cualquier momento. Una vez obtenida la dirección a la cual se quiere medir el tiempo de llegada, este punto se liga a una aplicación móvil y web, donde se puede ver fácilmente la posición del vehículo. Además, el usuario de la aplicación va a tener la oportunidad de saber exactamente en cuanto tiempo llega el vehículo a su destino, actualizado en tiempo real. Esto le permitirá a nuestros clientes hacer inferencias y correcciones para mejorar la eficiencia de sus medios de transporte, eliminando costos innecesarios. Adicionalmente, la aplicación web y móvil le permitiría al cliente supervisar lo que ocurre dentro y fuera del vehículo mediante las cámaras de vigilancia descritas anteriormente.

2 Oportunidad de Mercado y Estrategia

Matriz 4 acciones:



Ilustración 1

2.1 Análisis de oportunidades y amenazas:

2.1.1 Oportunidades:

- La creciente delincuencia e inseguridad (secuestros express).
- Proceso de urbanización acelerado en polos de desarrollo como Quito, GYE y Cuenca.

- El gobierno promueve la inclusión de minusválidos en todas las áreas del servicio público y privado.
- El tráfico caótico de Quito motiva a todos sus usuarios a buscar alternativas.
- Parque automotriz reduciéndose que fuerza a ciudadanos a coger transporte público.
- Tendencia por reducir emisiones de carbono por consciencia ecológica.
- Mercado totalmente nuevo, tenemos oportunidad de ser líderes de mercado con pocos participantes, generando un "top of mind" único.
- Estructuras de transporte anticuadas y en necesidad de ser cambiadas urgentemente.
- Alarmantes estadísticas de inseguridad vial del momento.
- Se mantiene el subsidio al transporte terrestre, más no al aéreo.

2.1.2 Amenazas:

- Posibles hackers que pueden robarnos información vital.
- Cultura reacia a cambiar hábitos – choferes y usuarios.
- Idiosincrasia y sistemas burocráticos anticuados.
- Percepción de parte del municipio como si perderían protagonismo en brindar soluciones.
- Gobierno que cree principalmente en el gasto público antes de privatizar servicios.
- Corrupción asociada con el negocio.

- En un mercado nuevo siempre las barreras de entrada son bajas, los competidores pueden entrar fácilmente
- Rechazo y/o miedo a la utilización de nuevas tecnologías por diferentes factores.
- Piratería de los dispositivos.
- Viveza criolla para aprovecharse del sistema.

2.1.3 Factores claves para el éxito y ventaja competitiva:

Los factores claves para el éxito de nuestra empresa están relacionados muy estrechamente con: identificar y solucionar mediante la tecnología, la capacitación del recurso humano a los inconvenientes presentados el servicio de transporte publico, y a la vez transmitir nuestros deseos de desarrollo y armonizar a la comunidad.

La ciudad de Quito esta en un proceso de transformación urbana, donde en los próximos años la ciudad esta destinada a un crecimiento vertical. A razón de la nueva ordenanza del municipio el cual prohíbe la expansión horizontal de la ciudad. Esta es una oportunidad deseada para implementar un sistema integrado de seguridad y eficiencia de transporte masivo privado y urbano el cual tiene como herramienta utilizar tecnología de punta para mejorar la movilidad de la capital.

Nosotros creemos que es muy importante mantener la seriedad en este proyecto ya que queremos establecer las pautas para un futuro Quito, donde este dirigido al progreso, el respeto, la seguridad y la igualdad de los habitantes.

Para lograr el éxito de nuestro negocio se debe introducir la innovación en el campo que estamos dirigidos, y lo vamos a lograr esto mediante la utilización de la tecnología ya que los dispositivos, servicios y productos que ofrecemos no tienen precedentes en el país. Son servicios muy útiles y sobre todo muy amigables al momento de utilizarlos. Al ser pioneros de esta transformación urbana creemos que este es un factor de éxito relevante para nuestra idea de negocio.

Al tener una relación directa con la comunidad a través de las mejoras al servicio de transporte público, existirá una influencia directa en la cultura y en las costumbres de la ciudadanía. Esto causará que aparezcan varias opiniones positivas frente a este cambio; así se deberá inducir el conocimiento tecnológico a los usuarios a que estén en condiciones y tengan el conocimiento para poder explotar al máximo el servicio. Se planea obtener estos resultados por medio de las capacitaciones directas, al recurso humano que este destinado a la relación con los clientes, y al experimentar una nueva idea mucho mejor del servicio de transporte. Creemos que de esta manera vamos a llegar a cumplir con sus expectativas y satisfacer sus necesidades sobre todo para brindar confort y seguridad a los usuarios, así conseguiremos tener clientes satisfechos y orgullosos de un servicio que les de alivio y tranquilidad.

Al identificar un problema serio en el transporte con la falta de una solución óptima, existe esta oportunidad la cual seríamos los primeros en enfocarnos para que se de un mejor trato a las personas. Pensamos que de esta manera garantizaríamos nuestro éxito ya que se convertiría lo que es hoy un servicio con falencias en una solución completa gracias a los productos que estamos

ofertando. Junto con la satisfacción de las expectativas de los clientes los cuales hoy no están de acuerdo con el servicio existente.

Por ende, nuestras bases para diferenciarnos son un enfoque orientado a la comunidad único, tecnología de punta en el país, y un trabajo colaborativo con el municipio. Al manejar estos tres elementos en conjunto garantizaremos la sostenibilidad de nuestro negocio a largo plazo.

2.2 Marketing Estratégico

2.2.1 *Estrategia de Producto:*

El producto que se describe a continuación es una solución viable para lograr que el transporte de servicio público respete las paradas propuestas para cubrir la ciudad. Cuando un bus no respeta la parada, es decir se detiene en cualquier sitio para que los pasajeros suban y bajen; genera un alto grado de peligro de accidente con respecto a los carros que se encuentran circulando a su alrededor y también crea mayor congestión vehicular al bloquear la circulación de la calle en la que se encuentre. Es muy común observar a los buses “hacer competencias” para llegar antes a la siguiente parada, ya que depende de esto si generan mayores ingresos al día, realizando acciones que ponen en peligro a las personas dentro y fuera del bus. Por lo tanto, se ha pensado en un sistema que permite automatizar que los buses de servicio público sigan las paradas propuestas, generando una correcta movilidad dentro de la ciudad.

El producto que presentamos es un sistema con sensores. Para tener una idea de los sensores, podemos referirnos a los que comúnmente se utilizan en el sistema de tele peaje, llamados “TAG”. El sistema incluye un sensor colocado en una

parte visible del bus (parte superior del parabrisas); y la instalación de otro sensor en la parada a una distancia correcta para recibir la llegada del bus a la parada (es decir, el sensor debe encontrar a una altura superior a la del bus para que no existan problemas de interferencia).

La metodología: El bus con el sensor instalado, al llegar a la parada será recibido por el sensor que se encuentra en la parada y automáticamente abrirá las puertas de ingreso y de salida. Las puertas se mantendrán abiertas durante toda la estadía del bus en la parada y permitirá que las personas entren o salgan al bus únicamente dentro de la parada. Al salir de la “zona de recepción” del sensor, las puertas se cerrarán automáticamente, lo que no permitirá al chofer del bus abrir las puertas en cualquier momento.

En caso de emergencias: Los buses contarán con un “BOTÓN DE PÁNICO”, el cual se encontrará visible para ser apretado cuando se lo requiera. Al presionar el botón las puertas y las ventanas más grandes serán expulsadas del bus generando varias vías de evacuación cercanas y amplias para los pasajeros y el chofer.

Garantías: Los sensores serán elaborados para que no puedan ser alterados, o dañados. Serán de un material resistente y de alta claridad de recepción. Tendrán una garantía de 1 año, e incluirá instalación, soporte técnico y capacitación al proceso.

En adición a este producto, el dispositivo permite generar un control y seguimiento de los tiempos en que los buses lleguen a las paradas y cumplan con los recorridos planteados. En la actualidad este sistema se efectúa con una persona

que con un cuaderno anota la hora de llegada del bus. El sensor que se encuentra en las paradas tendrá la capacidad de recibir el nombre del bus, la compañía a la que pertenece, la hora de llegada y la fecha. (G1, Condado. 18h32, 27/SEP/2012). Esta información será enviada a una base de datos que permita construir un mapa con ubicaciones exactas de los buses que se encuentren en circulación, para que esta información sea expuesta en las distintas paradas con tiempos reales de llegada de los buses. (Juan se encuentra en la parada NNUU y 6 de Diciembre, y observa que el bus que necesita acaba de llegar a la parada de la NNUU y 10 de Agosto, la pantalla informativa marca que el bus llegará en 4 minutos aprox. Y que el siguiente bus después llegará en 7 minutos).

2.2.2 Estrategia de Promoción y Publicidad:

La campaña de publicidad que se realizará, no se enfocará a banners, vallas o panfletos por toda la ciudad de Quito por lo menos en un principio. El tipo de publicidad que se va a realizar va a ser más personalizada e instructiva, la misma que tendrá dos etapas que se explicará a continuación:

2.2.3 Campaña Privada:

La empresa en esta etapa se reunirá con instituciones educativas privadas en las que acordarán citas conjuntas con el director del colegio, el jefe de seguridad, el jefe de transporte y el representante de la comisión de padres de familia. Se ha considerado importante reunir a estos cuatro pilares para poder explicarles de mejor manera el uso del producto, y por qué deben adquirirlo, a su vez al ser la cabeza de estos departamentos se podrá tener una retroalimentación mediante preguntas e inquietudes. La clave de esta charla explicativa además de publicitar el producto es hacerles entender que este dispositivo ayudará tanto a los padres como al colegio a tener asegurados de mejor manera a sus hijos. A su vez se

recalcará el hecho que este proceso no sólo se tendrá seguridad sino será el principio de un cambio en la ciudad por parte de los transportistas. Es importante aclarar que se tiene un punto a favor, el mismo que es, tratar con gente que está interesada en el bienestar de sus hijos y nada mejor que poder monitorearlos en el momento que salga del colegio; así también el poder aportar con una mejora a la ciudad es un menester de todas las personas. Una vez aprobado el proyecto en el colegio, se harán charlas de manejo del sistema con todos los padres de familia y profesores.

Este plan también se enfoca hacia medios de transporte ya sea carga pesada; taxis ejecutivos. Por ende se tendrá una reunión con los gerentes generales de las cooperativas y los propietarios de las unidades para demostrarles que pueden revisar la ubicación de sus propiedades y también podrán visualizar que es lo que sucede tanto con el chofer cómo con la ruta que ha tomada. En adición, se enfatizará que al momento de que le suceda algo al medio de transporte, por ejemplo un robo, ellos podrán revisar que paso con la unidad para poder ubicarlo y para métodos de seguros.

En conclusión cuando nos referimos a la campaña privada es entrar con nuestro producto en colegios e instituciones educativas a su vez como medios de transporte particular.

2.2.4 Campaña Pública:

Es importante aclarar que en este punto, se tratará de atacar tanto a instituciones educativas públicas y municipales, así también y como ingresar al municipio de Quito. Cuando se habla de colegios municipales y el municipio de Quito son dos puntos similares administrados por diferentes departamentos. Se realizará una

charla con el mismo formato que en la “campaña privada” pero en los colegios municipales. Una vez que se tenga la aprobación de los mismos se acordara una reunión con el Alcalde de Quito, la misma que tendrá la intención de atacar dos puntos: 1) Seguridad para los alumnos, 2) Seguridad para los transeúntes del distrito metropolitano de Quito. Vale aclarar que mediante esta junta se explicará el modus operandi del producto que se ofrece así como todo el beneficio que atraerá esta incorporación al sistema de buses de la ciudad. Como es un proyecto de ayuda social, se espera tener una buena respuesta por parte de las personas con las que se entreviste. Empero, para poder ofertar este servicio se debe tener un portafolio extenso de clientes privados para que las autoridades puedan apreciar la eficiencia de nuestro servicio.

A razón de lo antes expuesto, esta es la manera en cómo se va publicitar y promocionar el producto en una etapa de lanzamiento. Asumiendo que todos los factores convergen y el proyecto saldrá a delante, se realizará cuñas radiales y comerciales de televisión para informar de cómo usar el nuevo servicio de seguridad y control de velocidad en transportes públicos.

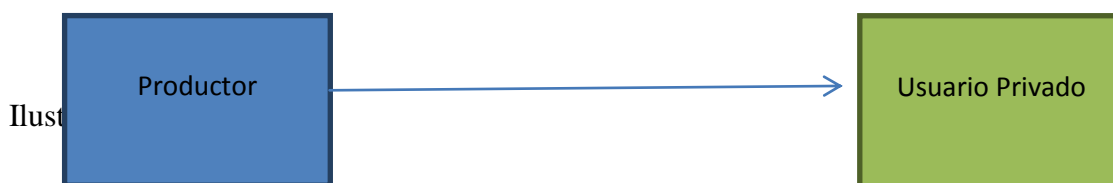
Adicionalmente como le empresa es nueva, se tendrá un estrategia de “push” en las ventas; es decir, ir a buscar a todos los posibles clientes para que se informen y conozcan de nuestro productos es por eso que toda la campaña está diseñada con este objetivo en común. Así también la promoción que se dará será enfocada en dar un servicio de mantenimiento gratuito por 1 año, lo cual demostrará al cliente un compromiso por parte de la empresa.

2.2.5 Estrategia de Plaza:

Las oficinas estarán localizadas en Quito en la dirección Colon OE1-124 y Versalles. Escogimos esta localización para poder estar en el centro de Quito y es un lugar central ya que tiene ministerios y escuelas alrededor. Se quiere tener unas instalaciones atractivas que sean fáciles de llegar. En las oficinas se darán el asesoramiento y sugerencias del servicio de organización y seguridad, además que se dará asistencia técnica de los productos.

A razón de lo que se vende es un servicio, éste debe ser personalizado y directo para nuestros futuros consumidores. De tal manera se utilizará una estrategia de canal directo con el cliente. La estrategia será enfocada a colegios e instituciones privadas como también al gobierno. De tal manera existirán dos tipos de canales: canal privado y canal gubernamental. Se escogió este tipo de canal en particular ya que nosotros como proveedores de servicios debemos satisfacer necesidades específicas por lo que se necesita casi ningún intermediario. A su vez, se escogió este canal ya que nuestro futuro cliente será el gobierno; la compra del mismo se hace por concurso o mejor oferta, de esta manera el canal es atractivo.

Canal Directo Privado



Como miembros de este canal tenemos al productor (La empresa) y el usuario privado (escuelas, colegios, instituciones). Este tipo de canal está diseñado para nuestros clientes más exclusivos y demandantes, por lo que es necesario una atención personalizada. Este tipo de canal se lo dará a toda la provincia de

Pichincha. La atención será directa por lo que nuestros clientes irán a nuestras oficinas a ver los productos. A su vez se realizará visitas a los mismos para poder ofertar los paquetes. Lo que se desea brindar es un aspecto tangible de confianza; ya que cuando lo necesiten siempre estaremos en la oficina para solucionar cualquier inconveniente o pregunta que tengan.

Los conflictos que se pueden derivar con el canal son varios. Uno puede ser que el cliente no se pueda comunicar y encontrarnos al momento de algún inconveniente. El conflicto que más nos preocupa es que cuando se realice o se de asistencia técnica no se la haga de la manera más eficiente, así el consumidor intentará buscar otras alternativas o dejar de buscarnos. Esto puede hacer que se sientan poco respaldados con la asistencia que se quiere dar. Por tal motivo se convertirá en una prioridad capacitar bien al personal y dar la mejor atención para solventar cualquier inconveniente. Otro conflicto es que entren nuevos competidores y puedan tener precios más bajos, esto hará que varios de nuestros clientes busquen una oferta más atractiva. No hay que olvidar que la empresa apela a la calidad y a un buen asesoramiento, y el cliente debe entender que el precio dado es por un buen servicio. Si bien es cierto que el alcance no es tan alto con este canal, lo que se quiere buscar son buenos negocios y dar una buena atención a pocos para así mejorar nuestros procesos operacionales y poder estandarizar el servicio a la mayoría de instituciones en pichincha y el país.

Canal Directo Público

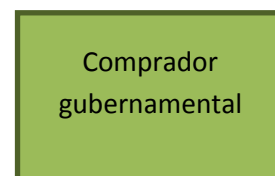




Ilustración 3

Esta estrategia estará enfocada a largo plazo para el gobierno. Se planea estandarizar el servicio primero para poder tener un mejor paquete para el gobierno. Como miembros del canal tenemos a la empresa nuestra y al comprador gubernamental (estado o municipio). Si bien es cierto que está como nuestra estrategia de mediano plazo expandirnos a la contratación público, decidimos primero atacar al sector privado. La manera por como se ofertará el servicio es enseñando el diferente portafolio de clientes para que se pueda ver el respaldo de nuestro servicio. De esta manera, lo que se espera es tener una apertura del gobierno para estas nuevas ideas de cambio y organización. Se quiere evitar los intermediarios y se utiliza una distribución directa para así tener una atención más eficiente.

Como posibles conflictos del canal resaltan el contacto del servicio y la asistencia técnica. A razón de ser pioneros en el mercado el gobierno tal vez busque siempre un descuento o precio especial ya que no puede comparar con otros negocios similares. La venta se la otorga al mejor postor así que nuestro trabajo debe ser excelente para que quieran comprar el servicio. Cuando hablamos de contratación pública también se trata el tema de volumen, por cuanto el servicio debe tener cero errores y la garantía debe ser rápida para que el servicio se ágil. Los conflictos serán verticales por lo tanto esta dentro de la estructura de la empresa como obtener mejores soluciones.

2.2.6 Estrategia de Precio:

Basándonos en una estrategia integral de Diferenciación, Centinela pretende vender sus productos bajo un paquete completo, con la opción de “costumizar” productos para necesidades específicas. Manejaremos cuotas y proformas privadas, solo entregadas a instituciones. En el caso del sector privado, y específicamente el de transporte escolar, Centinela pretende manejar precios como un agregado, al valor que pagan padres de familia por el transporte escolar. De esta manera el precio final se repartiría para los padres, haciendo que marginalmente, sea menor, y más atractivo para clientes. Actualmente el rango de precios por transporte escolar privado oscila entre los US\$70 as US\$80, por lo cual el precio unitario del servicio estaría entre los \$12 – 20\$ mensuales, dependiendo del nivel de contratantes.

El paquete final incluirá en el precio los siguientes servicios:

- Servicio de mantenimiento de equipos y garantía
- Entrega de tiempos de recorrido y posicionamiento GPS a toda hora del día
- Mantenimiento de cuenta móvil incluyendo aplicación

Otro factor que Centinela considerará son márgenes de utilidad que maneja la industria de TI. Actualmente, el margen de utilidad neta oscila entre el 27% y el 8% (Yahoo Finance, 2012), se puede entonces buscar un margen de Utilidad bruta del 30%, para cubrir gastos administrativos y costos de producción. Esta sería la base para nuestro “markup”. Adicionalmente nuestros precios referenciales serán de nuestro competidor principal, Taski.

3 Estructura Operacional

3.1 Actividades pre-organizacionales del negocio

A continuación presentamos las siguientes instituciones necesarias para la pre organización de la empresa:

- SRI
- Superintendencia de Compañías
- IEPI
- IESS
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Registro de la Propiedad
- Registro Mercantil
- Municipio
- Cámara de Comercio de Quito
- Bancos, apertura de cuentas
- Banca de desarrollo - CFN
- Registro Sanitario
- Normas INEN

SRI:

Una de las principales actividades pre organizacionales es obtener el RUC (Registro único de contribuyentes), este requisito es necesario para cualquier tipo de persona que realice actividades económicas y tenga que pagar impuestos. El

proceso correspondiente es acercarse a las ventanillas de Servicio de Rentas Internas con los requisitos que se enumeraran en la siguiente tabla.

IEPPI:

Una vez realizado un “Diseño industrial” es decir cualquier tipo de combinación de colores, materiales o artículos se debe conseguir un registro de propiedad intelectual, mediante la obtención de una patente de invención. Así mismo en esta institución se brindará información acerca de que nombres, artículos, productos, etc. han sido creados y no pueden ser utilizados a menos que se compre una licencia. Los requisitos se enumerarán en la siguiente tabla.

INEN:

Es obligación, al momento de montar una empresa, conseguir las normas INEN necesarias para el tipo de razón social que se posea. Estos pueden ser conseguidos llenando formularios online o visitando el Instituto Ecuatoriano de Normalización, existen varios tipos de formularios INEN que serán descritos en la siguiente tabla.

IESS:

De acuerdo a nuestra constitución, Es obligación por parte del empleador registrar su empresa explicando su razón social y el número de trabajadores que posee. En nuestro caso, la empresa privada debe por medio del empleador afiliar a todos sus trabajadores para realizar las aportaciones necesarias para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Una vez realizado el proceso se le entregará una clave para usar el portal online donde puede mantener al día a sus

trabajadores con el IESS, los requisitos para la afiliación serán descritos en la siguiente tabla.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS:

Es una entidad reguladora que permite controlar, vigilar y promover el mercado de valores y el sector societario que tiene como objetivo desarrollar y transparentar las actividades empresariales de nuestro país. El proceso es llenar un formulario online donde pueda ser detallada completamente la información de la empresa y así esta institución pueda transparentar todas las actividades que las empresas inscritas realicen. Es la principal institución soporte para la formación de una empresa ya que controlará también que los documentos necesarios de la empresa se mantengan al día.

BANCA DE DESARROLLO – CFN:

Esta institución se encarga de canalizar productos financieros y no financieros relacionados con el Plan Nacional del Buen Vivir. Podemos considerar a esta entidad como una herramienta para que los sectores productivos puedan enfrentar correctamente las competencias externas. Su principal función es apoyar con actividades crediticias para las empresas.

REGISTRO DE LA PROPIEDAD:

Es necesario obtener el registro de la propiedad, este documento comprueba que la propiedad donde se llevan acabo las operaciones es legal y sigue las normas de ordenanza urbana. Es un documento que permite transparentar las actividades y ubicación de la empresa que pertenece.

REGISTRO MERCANTIL:

Uno de los últimos pasos para lograr fundar la empresa es el registro mercantil, donde se recibe la escritura del emprendedor la cual contiene la Constitución de compañía, la Reforma de Estatuto, Contrato de prenda Agrícola e Industrial y Nombramiento de dicha empresa, este luego es revisado y aprobado para su función.

BANCOS:

Es muy importante la relación que vaya a crear desde un inicio de parte y parte con una entidad financiera, los bancos son una pieza indispensable para una empresa, ya que en torno a esto, giran varios aspectos que para la empresa son fundamentales, como la seguridad que brindan a la empresa al recibir sus recursos y crear una relación bilateral que los dos sean beneficiados, como por ejemplo en algún momento realizar un préstamo que ayude a financiarse, otorgado por el banco que maneja las cuentas de funcionamiento de la empresa.

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES:

El ministerio de Relaciones Laborales, es creado en el Ecuador, a partir del gobierno de Rafael Correa Delgado, ya que es la fusión de el Ministerio de Trabajo y Empleo con la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recurso Humano y Remuneraciones (SENRES) que fue creado con el fin de regularizar y establecer salarios justos para los ecuatorianos de acuerdo a sus funciones. Así se obtiene una relación de trabajo justa entre el empleado y los trabajadores, protegiendo a las dos partes y buscando que las dos estén de acuerdo en un desarrollo común en base al empleo. Es por ello que la empresa necesita

regularizarse y ajustarse a las normas de este ministerio para así estar al día con las relaciones laborales que esta mantenga en sus funciones.

CAMARA DE COMERCIO DE QUITO:

Como objetivo de la cámara de comercio de Quito es promover y mantener el comercio en la ciudad, dando diferentes servicios a sus afiliados, como capacitaciones, créditos, networking, arbitraje entre otras. Una serie de servicios y beneficios que hace que una empresa se vea necesitada de pertenecer a un grupo de empresas que buscan mantener el comercio y crecer en su industria. Defienden la economía libre, la competencia y buscan la solidaridad entre los mismos y así contribuir al desarrollo de Quito. Para afiliarse se necesita cumplir con los requisitos de una empresa establecida y estar al día en su funcionamiento llenar un formulario y cancelar un valor de suscripción de acuerdo a la empresa y el tipo de negocio que esta maneje

MUNICIPIO:

El municipio de Quito, es el organismo rector y el encargado de regularizar y normalizar a la ciudad, es por ello que este brinda una licencia de funcionamiento la cual debe cumplir parámetros en temas como:

1. Permiso Medioambiental otorgada por la Dirección de Medio Ambiente del Municipio
2. Permiso de Salud otorgado por el Ministerio de Salud Pública
3. Permiso de Bomberos otorgado por el Cuerpo de Bomberos

Para así como empresa cumplir con la normativa y las exigencias que la ciudad impone para poder tener el permiso de comercializar en su territorio, y se debe cumplir con los requisitos que son revisados por parte de esta entidad para que de esta manera la empresa cumpla con las normas y pueda entrar en funcionamiento.

A la vez se debe cancelar los impuestos de patentes y funcionamientos los cuales se revisan cada año calendario, para que la empresa se encuentre al día en la regularización del encargado del territorio en la que la empresa esta funcionando.

Tabla descriptiva de requisitos, costos y duración para los tramites pre-organizacionales.

INSTITUCION	REQUISITOS	COSTOS	TIEMPO
BANCOS	<p>CUENTA CORRIENTE:</p> <p><u>PERSONA JURÍDICA</u></p> <p>-Copia del R.U.C. o R.I.S.E. (será validada vía Internet por el BNF)</p> <p>-Una (1) copia a color de la cédula de ciudadanía del representante legal y sus firmantes de la cuenta.</p>	NINGUNO	15 MINUTOS

	<ul style="list-style-type: none"> - Una (1) copia de Certificado de Votación - Último recibo o planilla de cualquier servicio básico de la compañía - Nombramientos, vigentes e inscritos en el Registro Mercantil, de los representantes legales y Firmas Autorizadas. - Escritura de constitución de la compañía, debidamente inscrita en el Registro Mercantil, Fotocopia. - Aumentos de capital o reformas de estatutos certificados, Fotocopia. - Depósito inicial de US \$ 500 <p><u>PERSONA NATURAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Una (1) copia a color de la cédula de ciudadanía o pasaporte - Una (1) copia de Certificado de Votación - Último recibo o planilla de cualquier servicio básico - Depósito inicial de US \$ 200 		
	<p>CUENTA DE AHORROS:</p>		

	<p><u>PERSONA JURÍDICA</u></p> <p>-Fotocopia del R.U.C. o R.I.S.E. (será validada vía Internet por el BNF)</p> <p>-Una (1) copia a color de la cédula de ciudadanía del representante legal y sus firmantes de la cuenta.</p> <p>-Una (1) copia de Certificado de Votación</p> <p>-Último recibo o planilla de cualquier servicio básico de la compañía</p> <p>-Nombramientos, vigentes e inscritos en el Registro Mercantil, de los representantes legales y Firmas Autorizadas.</p> <p>-Escritura de constitución de la compañía, debidamente inscrita en el Registro Mercantil, Fotocopia.</p> <p>-Aumentos de capital o reformas de estatutos certificados, Fotocopia.</p> <p>-Depósito Inicial de US \$ 200</p> <p><u>PERSONA NATURAL</u></p> <p>-Una (1) copia a color de la cédula de ciudadanía o pasaporte</p>		
--	---	--	--

	<p>-Una (1) copia de Certificado de Votación</p> <p>-Último recibo o planilla de cualquier servicio básico</p> <p>-Depósito Inicial de US \$ 20</p>		
MINISTERIO DE TRABAJO	<p>ACUERDO MINISTERIAL DE CONCESIÓN</p> <p>1. Solicitud de aprobación del Estatuto, dirigida al Ministro de Bienestar Social y Director Nacional de Cooperativas firmado por el Presidente Provisional y Abogado Patrocinador.</p> <p>2. Certificación del técnico, difusor o promotor cooperativo que haya asesorado a los aspirantes</p>	<p>\$2.00 USD</p> <p>POR</p> <p>FORMULA</p> <p>RIO</p>	<p>CUMPLIENDO LOS REQUISITOS EL TIEMPO ESTIMADO ES DE 5 DÍAS LABORABLES</p>
	<p>DECIMO TERCERO, DECIMO CUARTO Y UTILIDADES</p> <p>Presentar Informe Empresarial:</p> <p>Copia simple del nombramiento de los representantes legales (gerente y presidente) en caso de personas jurídicas (que cubra el periodo</p>		

	<p>reportado es decir el primero de enero al 31 de diciembre, (de existir varios nombramientos durante el periodo, anexar los mismos). copia del RUC para personas naturales copia de registro de directivas más RUC, en instituciones de carácter social (que cubra el periodo reportado).</p> <p>Copia simple y clara de la declaración del impuesto a la renta, que este enmarcado dentro del periodo que se va a legalizar, y con registro de presentado.</p> <p>Llenar el formularios de Utilidades:</p> <p>Razón social más no el nombre comercial Fecha del periodo reportado Numero del RUC</p> <p>Actividad económica Provincia Cantón y parroquia Datos generales del establecimiento Empleo por categorías</p> <p>Utilidad declarada en el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre</p>		
--	---	--	--

	<p>Utilidad distribuida 15% Total hombres Total mujeres Nombres y apellidos de los trabajadores en lo posible en orden alfabético con su respectiva numeración, ocupación claramente especificada (no generalidades: obrero, empleado), Sexo Tiempo trabajado periodo solo en meses o solo en días (no fechas) Valor15% y su respectivo total, Valor 10% y su respectivo total, Numero de cargas familiares Valor 5% y su respectivo total, Firma o huella del trabajador (llenar de acuerdo a formato de informe empresarial).</p>		
<p>CAMARA DE COMERCI O DE QUITO</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Llenar la solicitud de afiliación. •Fotocopia simple de la escritura de constitución de la empresa. •Fotocopia de la resolución de la Superintendencia de Compañías. En caso de bancos o instituciones financieras, la resolución de la Superintendencia de Bancos y, en caso de sociedades civiles o 	<p>SE CALCULA DE ACUERDO AL CAPITAL SUCRITO EN LA ESCRITUR</p>	<p>5 DIAS LABORABLES</p>

	colectivas, la sentencia del juez. •Fotocopia de la cédula o pasaporte del representante legal.	A PRESENT ADA	
REGISTR O MERCANT IL	1. Fecha de la celebración de Escritura 2. Nombres y Apellidos del Notario ante quien se celebra 3. Nombre y Domicilio de la compañía 4. Firma de los intervinientes y notario 5. Resolución de la Intendencia de Compañías 6. Para la presentación legal 7. El Nombramiento 8. Acta 9. Pago de Inscripción	SE REGULA CON LA TABLA DE ARANCEL ES VIGENTES, EN RELACIÓN AL AVALUÓ	48 HORAS
BANCA DE DESARRO LLO – CFN	1. Certificación del Programa Emprende Ecuador del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. 2. Los establecidos por la línea de crédito de acuerdo al tipo de proyecto.	NINGUNO	TIEMPO ASESORAMIENTO (HASTA 2 HORAS) - TIEMPO DE OBTENCIÓN DE CRÉDITO (HASTA 90 DÍAS)

REGISTR O DE LA PROPIEDA D	<ol style="list-style-type: none"> 1. Copia de la escritura 2. Carta de impuesto predial actualizada 3. Certificado de no adeudar al Municipio 4. Copia de cedula 5. Papeleta de votación 	LA INSCRIPCI ÓN ES EN BASE A LA TABLA DE ARANCEL ES DE LA JUDICATU RA Y DE ACUERDO A LA BASE IMPONIBL E DE LA CARTA DE IMPUESTO PREDIAL VIGENTE	48 HORAS A PARTIR DE LA ENTREGA DE LOS DOCUMENTOS
MUNICIPI O	<p>LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO MUNICIPAL (LUAE)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Presentación de formulario de solicitud de LUAE en el municipio, juntamente con los documentos de la empresa, entre los que se encuentran: 	EL COSTO SE FIJA SEGÚN UN ANALISTA QUE MANEJA LA	HASTA 30 DIAS, APARTIR DE LA ENTREGA DE FORMULARIOS

	<p>1.Copia del RUC</p> <p>2.Copia de Cédula de Representante Legal</p> <p>3.Copia Palpeleta de Votación de Rep. Legal</p> <p>4.Copia Escritura de Constitución de la empresa</p> <p>5.Copia de Informe de Compatibilidad de Uso del Suelo ICUS en caso de ser requerido</p> <ul style="list-style-type: none"> •Pago de las tasas municipales •En los casos que corresponda, previa la emisión de la LUAE, se requerirá la aprobación de ciertos de los siguientes organismos de control, para lo cual éstos son notificados informáticamente al momento de la solicitud de la LUAE a fin de que realicen las inspecciones de verificación de cumplimiento correspondientes: <p>1.Permiso</p>	<p>INFORMAC ION DEL CONCEPT O DE LA EMPRESA Y EMITE UN RECIBO DE PAGO</p>	
--	---	---	--

	<p>Medioambiental otorgada por la Dirección de Medio Ambiente del Municipio</p> <p>2. Permiso de Salud otorgado por el Ministerio de Salud Pública</p> <p>3. Permiso de Bomberos otorgado por el Cuerpo de Bomberos</p> <p>Estas diferentes instituciones, en caso de que corresponda al establecimiento cumplir con alguno de estos permisos, una vez realizada la inspección, y cumplidas las recomendaciones emitidas, aprueban el respectivo permiso, cuya autorización se transmite electrónicamente al municipio.</p> <p>• Cuando se ha cumplido con todo este proceso, y se han enviado electrónicamente los permisos de las instituciones arriba indicadas, el trámite en el municipio es liberado, y la LUAE es entregada</p>		
--	--	--	--

	<p>IMPUESTO DE PATENTE</p> <p>PERSONAS JURÍDICAS</p> <p>(Requisitos)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Formulario de Inscripción de patente •Original y copia de la escritura constitución •Original y copia de la resolución de la Superintendencia de Compañías 		
REGISTR O SANITARI O	<p>1.- Solicitud dirigida al Director de Higiene en especie valorada de la Institución,</p> <p>2.- Fotocopia de la cédula de Identidad y certificado de votación (inicio de actividad)</p> <p>3.- Copia del RUC o RISE (inicio de actividad)</p> <p>4.- Copia del pago de la patente municipal e impuesto a los activos totales; (inicio de actividad y renovación)</p> <p>5.- Copia del último pago del permiso sanitario de funcionamiento. (renovación)</p>	\$1.00 USD	5 MINUTOS

	<p>6.- Carnet de salud de todas las personas que laboran en el negocio; según la actividad del mismo. (inicio de actividad y renovación)</p> <p>7.- Ficha de calificación e informe de inspección; ANEXO 1 (inicio de actividad y renovación)</p> <p>Los adjudicatarios de los centros de abasto propiedad del GADMCQ deberán presentar adicionalmente:</p> <p>8.- Carnet del usuario;</p> <p>9.- 1 foto tamaño carnet;</p> <p>10.- Última carta de pago de arriendo del local;</p> <p>11.- 2 uniformes (en los casos de expendio de productos alimenticios).</p>		
SRI	<p>1.-Formulario 01A y 01B</p> <p>2.-Escrituras de constitución Nombramiento del Representante legal o agente de retención</p> <p>3.-Presentar el original y entregar una copia de la cédula del Representante Legal o Agente de Retención</p>	<p>SIN COSTO DIRECTO DEL CONTRIBU — YENTE</p>	5 MINUTOS

	<p>4.-Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal o Agente de Retención</p> <p>5.-Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo</p> <p>Procedimiento:</p> <p>El contribuyente se acerca a cualquier ventanillas de atención al contribuyente del Servicio de Rentas Internas a nivel nacional portando los requisitos antes mencionados e inscribe el Registro Único de Contribuyentes (RUC)</p>		
--	--	--	--

INEN	<p>Los usuarios pueden adquirir normas y documentos normativos nacionales e internacionales a través del Internet, vía email o visitando el Centro de Información del INEN.</p> <p>INEN ISO 14001:2006 Sistemas de Gestión Ambiental. No existen requisitos, solo el proceso para la necesidad del tipo de patente</p> <p>INEN ISO 14004:2006 Sistemas de Gestión Ambiental. Directrices Generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo</p> <p>INEN ISO 14020:2000 Etiquetas y Auto declaraciones Ambientales. Principios Generales</p> <p>INEN ISO 19011:2005 Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental</p> <p>INEN ISO 14021:2000 Etiquetas y Auto declaraciones Ambientales. Requisitos para cualquier</p>	<p>INEN ISO 14001:2006 \$ 10,12</p> <p>INEN ISO 9001:2001 \$ 7,70</p> <p>INEN ISO 9004:2001 \$ 17,16</p> <p>INEN ISO 19011:2005 \$ 9,90</p> <p>INEN ISO 9000:2006 \$ 10,12</p> <p>NTC</p> <p>OHSAS 18001:2007 \$ 44.00</p> <p>NTC</p> <p>OHSAS</p>	<p>INMEDIATA RESPUESTA (VIA WEB)</p>
------	--	--	--------------------------------------

	<p>organización en la cadena alimentaria</p> <p>INEN ISO 14040:2000 Gestión Ambiental. Evaluación del ciclo de vida. Principios y estructura.</p> <p>INEN ISO 9000:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Conceptos y Vocabularios</p> <p>INEN ISO 22000:2006 Sistemas de Gestión de la inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria</p> <p>NTC OHSAS 18001:2007 Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos</p> <p>NTC OHSAS 18002:2001 Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. Directrices para la implementación del documento NTC OHSAS 18001</p>	<p>18002:2001</p> <p>\$ 83,60</p>	
--	--	-----------------------------------	--

IEPI	<p>Registro de Diseños Industriales:</p> <p>Para que un diseño industrial pueda ser protegido se requiere que tenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Novedad -Aplicación industrial <p>La solicitud para obtener una patente de invención, deberá presentarse en el formato específico y disponible en la página web del IEPI (www.iepi.gob.ec):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Identificación del solicitante(s) con sus datos generales, e indicando el modo de obtención del derecho en caso de no ser él mismo el inventor. 2.-Identificación del inventor(es) con sus datos generales. 3.-Título o nombre de la invención o modelo de utilidad. 	<p>DE ACUERDO AL TIPO DE TRAMITE SE PUEDE ENCONTRAR EN http://www.iepi.gob.ec/files/tasas.pdf</p>	<p>RESPUESTA INMEDIATA (VIA WEB)</p>
------	--	--	--

	<p>4.-Identificación del lugar y fecha de depósito del material biológico vivo, cuando la invención se refiera a procedimiento microbiológico.</p> <p>5.-Identificación de la prioridad reivindicada, si fuere del caso o la declaración expresa que no existe solicitud previa.</p> <p>6.-Identificación del representante o apoderado, con sus datos generales.</p> <p>Identificación de los documentos que acompañan la solicitud.</p>		
	<p>Tramite de Registro de Contratos:</p> <p>1.- Edición</p> <p>2.- Cesión de derechos de representación</p> <p>3.- Cesión de derechos de radiodifusión</p> <p>4.- Cesión de derechos de la obra audiovisual y publicitaria.</p> <p>Se debe contactar personalmente a los creadores o personas que tienen</p>	<p>DE ACUERDO AL TIPO DE TRAMITE SE PUEDE ENCONTRAR EN http://www.epi.gob.ec/f</p>	<p>DE 4 A 5 DIAS HABILES</p>

	<p>os derechos para firmar un contrato para tener la licencia de uso, es un trámite personal y directo con estas personas</p> <p>Requisitos:</p> <p>Solicitud de Registro por duplicado, con el original y dos copias del contrato Recibo del pago de la tasa correspondiente. Entrega al interesado el No. de trámite en la copia de la solicitud y la fecha de retiro del contrato registrado.</p>	<p>iles/tasas.p df</p>	
<p>IESS</p>	<p>-Registrarse como empleador en el sistema de Historia Laboral: Ingresar a la página Web del IESS, los datos solicitados.</p> <p>-Solicitud de entrega de clave firmada</p> <p>-Planilla de pago de luz / agua /teléfono</p> <p>-Copia del ruc</p>	<p>NO TIENE COSTO</p>	<p>LA CLAVE SE ENTREGA INEDIATAMENTE</p>

	<ul style="list-style-type: none"> -Copia cédula; última pap. Votación -rep.leg -Copia cédula; última pap. Votación -de quien retira la clave -La solicitud se la imprime ingresando al a página web del IESS, www.iess.gov.ec: -IESS EN LINEA -EMPLEADORES -Actualización del registro patronal -Escoger sector al que corresponde (privado, público, doméstico) -Llenar los campos solicitados por el formato establecido de acuerdo al tipo de empleador (RUC, TIPO DE EMPLEADOR, ETC.) -Imprimir solicitud y firmarla. 		
--	--	--	--

3.2 Organigrama y Política de Recursos Humanos

Dado el giro del negocio de Centinela, la empresa reconoce como enfoque principal la satisfacción e interacción del cliente, por ende todas las actividades y responsabilidades del personal de Centinela están alrededor de nuestros consumidores:



Ilustración 4

Soporte técnico – Al manejar artículos de alta tecnología, es imprescindible que exista un equipo de agentes listos para responder a cualquier inconveniente que pueda surgir al momento de utilizar los equipos. Si bien los productos de Centinela no requieren de mucha manipulación por el usuario, al manejar datos en tiempo real, cualquier desconexión que limite el acceso a información en tiempos, ubicación, e incluso a videos representa un incumplimiento con lo ofrecido al cliente. Es por eso que para garantizar un servicio completo y confiable, este equipo es pieza clave. (Ver Anexo 1)

Relaciones con clientes y negocios– Esta sección de la empresa está dedicada a establecer, mantener, y mejorar la relación entre Centinela y sus consumidores. El grupo busca tener un espacio en la vida de los clientes permanentemente a través de diferentes actividades de marketing como publicidad, promociones, planes de fidelidad, pruebas de producto, y eventos. (Ver Anexo 2)

Finanzas – Parte fundamental de Centinela para la valoración de proyectos, manejo contable, y proponer planes de financiamiento a sus clientes, con el objetivo de facilitar la adquisición de los sistemas de Centinela. Así mismo se encarga de asegurar que su modelo financiero garantice la sostenibilidad de la misma en el futuro. (Ver Anexo 3)

Proyectos, Innovación y R&D – Como está establecido en nuestros valores, Centinela busca siempre el mejoramiento de sus servicios a través de la tecnología. Por eso tiene un compromiso permanente de investigación y desarrollo de productos más eficientes, eficaces, y con un valor agregado único. En este grupo también se investigará oportunidades nuevas para ampliar nuestras líneas de negocios, siempre enfocados a mejorar la experiencia del consumidor. (Ver anexo 4)

Administración General - Como toda empresa, Centinela requiere de un comité ejecutivo compuesto por directores de cada sección del organigrama para tomar decisiones sobre la dirección de la empresa a mediano y largo plazo, que pueda responder a sus inversionistas de manera transparente y efectiva.

Si bien el organigrama se presente horizontal, esta último directorio de administración finalmente tomará las decisiones que estén mejor alineados con el mejoramiento de la experiencia del consumidor.

3.3 Componente Personal.

Plan de Recursos Humanos para la empresa CENTINELA, soluciones tecnológicas

CENTINELA - soluciones tecnológicas, a pesar de ser una empresa nueva, tiene la obligación de captar gente que cumpla con las especificaciones y el perfil necesario que se busca para cumplir con la misión, visión y los objetivos de la organización. Es por esto que se ha desarrollado un completo plan de recursos humanos que permitirá conseguir a las personas adecuadas para los puestos adecuados. El plan de Recursos Humanos involucra aspectos internos y externos tales como:

- Descripción de puestos de trabajo
- Reclutamiento
- Proceso de selección del personal
- Programas de capacitación
- Política salarial
- Compensaciones

Estos puntos mencionados permitirán analizar y determinar todos los procesos que tengan que ver con el recurso humano dentro de la organización. Serán detallados individualmente para un conocimiento más profundo del plan de recursos humanos propuesto.

1. Descripción de puestos de trabajo.

Considerando el organigrama, la organización se divide en 5 departamentos que son: la Administración General, el Departamento de Finanzas, Departamento de Proyectos, Innovación y R&D, Departamento de Relaciones con clientes y negocios y el Departamento de Soporte Técnico. Cada uno de estos

departamentos cuenta con su director al mando, los puestos de directores se los describe a continuación:

Gerente general

- Función principal:
 - ✓ Principal autoridad de la organización, se encargará de recibir los informes del director de cada departamento, tomará las decisiones más importantes de la compañía y comunicará el progreso de la organización a los accionistas.
- Responsabilidades:
 - ✓ Planear estrategias para la organización
 - ✓ Organizar las actividades para la consecución de los objetivos empresariales
 - ✓ Dirigir a las personas para desarrollar sus habilidades y enfocarlas a la organización
 - ✓ Controlar que los trabajos de la organización se realicen como se los ha planteado
- Personal a su cargo:
 - ✓ directores de cada uno de los departamentos que posee la organización
- Actitudes y Habilidades:
 - ✓ Liderazgo
 - ✓ Flexible al cambio
 - ✓ Comunicador
 - ✓ Innovador

- ✓ Saber apoyar
- ✓ Motivador

Director Financiero

- Función principal:
 - ✓ Jefe inmediato de su departamento, se encargará de recibir los informes de sus colaboradores en su departamento e informar de cambios y propuestas al gerente general. Debe encargarse de dar un conocimiento numérico de la organización, manejar el ámbito monetario de la empresa y que su modelo financiero garantice la sostenibilidad de la misma en el futuro.
- Responsabilidades:
 - ✓ Planear las proyecciones de la organización
 - ✓ Organizar las cuentas, ingresos y egresos de la organización
 - ✓ Dirigir los proyectos financieros que quieran desarrollarse.
 - ✓ Controlar el flujo de caja
- Personal a su cargo:
 - ✓ Contadores
 - ✓ Asistente financiero
- Actitudes y Habilidades:
 - ✓ Adaptación al cambio
 - ✓ Gestionar el riesgo
 - ✓ Conocimientos técnicos

Director de Proyectos e Innovación R&D

- Función principal:
 - ✓ Jefe inmediato de su departamento, se encargará de recibir los informes de sus colaboradores y presentar resultados a la gerencia.
Fomentar la investigación, la creatividad y el desarrollo dentro de la organización
- Responsabilidades:
 - ✓ Planear las nuevas líneas de productos a lanzar en futuro
 - ✓ Organizar las actividades dentro de la organización para obtener mayor control
 - ✓ Dirigir los proyectos que se presenten en la organización
 - ✓ Controlar que los proyectos se ejecuten de la mejor manera
- Personal a su cargo:
 - ✓ Ingenieros en sistemas
 - ✓ Asistentes de proyectos
- Actitudes y Habilidades:
 - ✓ Motivación
 - ✓ Innovador
 - ✓ Desarrollo en la tecnología
 - ✓ Manejo de grupos
 - ✓ Comunicación

Director de Relaciones con el cliente y negocios

- Función principal:
 - ✓ Jefe inmediato de su departamento, recibe los informes de sus colaboradores y presenta los avances realizados al gerente general.

Debe encargarse de la relación de la compañía con los consumidores, es decir se encargara de la marca, su publicidad y las ventas que la organización tenga.

- Responsabilidades:
 - ✓ Planear estrategias de posicionamiento de la organización
 - ✓ Organizar la plaza, producto, promoción, precio
 - ✓ Dirigir el marketing y la publicidad de la organización para conseguir renombre
 - ✓ Controlar las ventas
- Personal a su cargo:
 - ✓ Analistas de Marketing
 - ✓ Publicistas
 - ✓ Vendedores
- Actitudes y Habilidades:
 - ✓ Conocimientos técnicos
 - ✓ Creatividad
 - ✓ Imaginación
 - ✓ Rigidez

Director de Soporte técnico

- Función principal:
 - ✓ Jefe inmediato del departamento, debe encargarse de que el consumidor siempre tenga sus productos en correcto funcionamiento, dirigir que los técnicos realicen sus actividades de soporte con los productos de los consumidores.

- Responsabilidades:
 - ✓ Cobertura total de mínimo un técnico por cada falla que reporten los consumidores
 - ✓ Controlar las reparaciones que se realicen
 - ✓ Informar los errores mas comunes al departamento de proyectos e innovación para plantear mejoras

- Personal a su cargo:
 - ✓ Técnicos
 - ✓ Mecánicos

- Actitudes y Habilidades:
 - ✓ Conocimientos técnicos
 - ✓ Trabajo en equipo
 - ✓ Cumplimiento
 - ✓ Responsabilidad
 - ✓ Honestidad
 - ✓ Amabilidad.

2. Reclutamiento para los puestos de trabajo.

La manera de reclutar a la gente será por medio de los anuncios en los diarios de las ciudades más importantes como lo son El Comercio, El Hoy, etc. También será de mucha importancia que el negocio tenga un espacio en las redes sociales, tanto Facebook, Twitter y LinkedIn donde se publicara el reclutamiento necesario, directamente indicando el perfil que se requiere. Otra manera de

reclutar personal es acudir a las universidades por potencial futuro o también buscar la recomendación de empresas aliadas.

- Para los puestos directivos lo que la compañía busca es gente con experiencia, que conozcan del tema y quieran lanzarse a probar con una nueva empresa. El reclutamiento se lo hará mediante bases de datos de profesionales, también anuncios dirigidos a personas que puedan cubrir con el perfil, y propuestas de trabajo a profesionales que laboran en otras entidades.
- Para los puestos de asistencia sería correcto acudir a la búsqueda de estudiantes y jóvenes, nuevamente mediante el uso de las redes sociales y la colocación de anuncios en lugares donde ellos concurren. Para ellos se ofrecerá el trabajo indicando factores que agraden totalmente a los jóvenes (beneficios del trabajo, ganar dinero, trabajo cool, divertido e informal).
- Para el trabajo de mecánico, que si requiere de conocimiento se podrá utilizar los diarios que son de uso común y referencias de los mejores mecánicos y técnicos en la ciudad.

3. Proceso de selección del personal

Para elegir y definir de entre todas las personas reclutadas quienes cumplen con el perfil buscado se realizarán las siguientes estrategias:

Mecánico.- Se realizará una simulación de componer distintas partes de los productos ofrecidos, dar diagnósticos y buscar soluciones utilizando distintos grados de dificultad y tomando el tiempo que tarda en reparar los objetos. Se

analizara el dominio y conocimiento del tema, y el control de las herramientas necesarias.

Asistentes, Vendedores, etc.- Se realizará una entrevista, donde se analice la forma de comunicarse y tratar a la persona que tenga al frente. Medir su nivel de comunicación y el uso de la inteligencia emocional para superar algunas pruebas que el entrevistador realice.

Directores.- Como es un cargo de jefe, debe tener un conocimiento y dominio de los dos roles antes mencionado, por lo que las personas que apliquen para este puesto tendrán que pasar la simulación y la entrevista. De igual manera un examen donde se pueda observar si es apto para tener a su cargo los distintos colaboradores que existen en cada departamento.

4. Programas de capacitación

Para el proceso de capacitación se presentan las siguientes estrategias:

Colaboradores.- Dependiendo de su cargo recibirán un extra de capacitación para fomentar el área en que se encuentran, en común se capacitara a estas personas para que puedan trabajar en equipo y poder tomar decisiones por si mismos, darles un cierto grado de poder para que puedan desarrollarse perfectamente y conseguir beneficios dentro de la organización.

Mecánico.- debe capacitarse con el uso de las herramientas que se le brinden en el trabajo, debe ser eficiente al momento de componer un producto para que se encuentren a disposición del consumidor en el menor tiempo posible. Así mismo, debe ser capacitado para movilizarse por la ciudad en las camionetas de soporte técnico de una manera ágil y eficiente.

Directores.- Serán capacitados para poder dirigir de la mejor manera a las personas para cumplir con los objetivos de la organización. El trabajo en equipo, la motivación, el apoyo y la dirección serán unos de los conceptos que cada director deberá dominar. Debe estar a disposición de si algún colaborador lo necesite y siempre tener lo necesario para resolver los problemas que ocurran en su departamento.

Para la inducción, es decir el proceso de enseñarle a toda la empresa y a quienes se encuentran dentro de ésta acerca de qué se va a hacer para transmitir la filosofía con la que se creó la organización se utilizarán las siguientes estrategias: Primero, tener muy en claro la misión y la visión que se ha planteado dentro de la empresa mencionada; segundo, generar o crear conciencia con respecto al problema de transporte que la ciudad posee, es decir crear una conciencia por parte del trabajador para que este sienta y pueda transmitir la necesidad de que CENTINELA puede ayudar a los ciudadanos; tercero, ser una empresa donde cada uno de los trabajadores se sientan totalmente cómodos y con el orgullo de formar parte de esta empresa.

5. Política salarial

Sueldos de acuerdo al organigrama.

- Departamento de Soporte Técnico: Este departamento puede ser considerado como el de bajos sueldos de la compañía.
 - Jefe del departamento: \$ 800.00 a \$1200.00 (Ing en Sistemas)
 - Mecánicos: \$ 600.00

- Auxiliares: \$ 400.00
- Departamento de Relaciones con el clientes y negocios:
 - Gerente de Marketing: \$4000.00
 - Jefe de ventas: \$1300.00
 - Vendedor: \$800.00 + comisiones
 - Analistas de marketing: \$1800.00
 - Publicistas: \$1100.00
- Departamento de Finanzas
 - Gerente Financiero: \$5000.00
 - Analistas de finanzas: \$1800.00
 - Contadores: \$900.00
- Departamento de Proyectos, Innovación y R&D:
 - Gerente de Proyectos: \$3000.00
 - Investigadores: \$1300.00
 - Control de calidad: \$600.00
- Administración General: Los integrantes de Administración General encabezan la lista de los integrantes de los departamentos antes mencionados. (Gerente de marketing, Gerente Financiero, Gerente de Proyectos).
 - Gerente General: \$6000.00
- Otros cargos:
 - Asistencia: \$800.00
 - Mensajería: \$400.00

6. Compensaciones

El trabajo que las personas realizarán dentro de la organización será de un gran valor para la compañía, para la sociedad y para la ciudad. Lo que se busca es un mejoramiento total del sistema de transporte público y privado, y por lo tanto está en cada una de las personas que trabajaran dentro de la empresa el decidir si el proyecto funcionará o no. Por lo tanto, luego de conseguir el mejor recurso humano para que trabaje en CENTINELA, soluciones tecnológicas, las compensaciones hacia los trabajadores serán dignas de envidiar. Al considerar a nuestros empleados como nuestro principal recurso, los empleados contarán con un plan de beneficios que les permitirá sentirse apoyados, motivados, seguros y felices de encontrarse trabajando con nosotros. A más de las leyes impuestas por el estado, los empleados tendrán:

❖ Seguro Medico y Dental	\$16000.00
❖ Apertura de cuenta bancaria y plan de ahorro	\$0.00
❖ Reembolso de estudios	\$50.000
❖ Seguro de vida	\$30.000
❖ Seguro de incapacidad	\$15000.00
❖ Transporte y comedor (contrato de catering)	\$5500.00
❖ Otros beneficios: Vacaciones extra a las que marca la ley, áreas de recreación, estacionamientos, festejos y celebraciones para las familias de la empresa (navidad, año nuevo, etc.)	\$40.000 anuales

3.4 Cronograma de Marketing Operativo:

En cuanto a Colegios Privados (Colegios P.) se visitarán las siguientes instituciones:

- **Colegios Norte:** C. Einstein, C. Americano, C. SEK, C. Intisana, C. Martín Cerere, C. Areonautico, C. Británico, C. Tomas Moro, C. Rudolf Steiner, C. Antares. C. Letort, C. los Pinos, C. Cambridge, C. Ceibo, C. Alemania.
- **Colegios Centro:** C. Militar, C. Andino, C. Fares, C. Dilon, C. Alianza Americana, C. Cotopaxi, C. Liceo Internacional. C. Martin Heidegger, C. Reina de Fatima.
- **Colegios Sur:** C. Giordano Bruno, C. Jesús María Bernal, C. San Martín, C. 27 de Febrero, C. Perez Pallares, C. Alfred Binet, C. Arco iris del Sur, C. Edmundo de Amisis, C. New Life.

Charlas Municipio de Quito y Autoridades

Respecto a las charlas con el municipio de Quito, se entablarán reuniones con las personas coordinadoras de la educación a nivel municipal. Estas serán antes de las vacaciones con el fin de poder planificar para el próximo año electivo. A razón, que el municipio se maneja con la mejor oferta y tiempos de entrega estas deben ser muy claras y concisas para poder entrar el año electivo 2013-2014.

Acorde a la reunión con el Ministerio de Educación, se concretará una cita con la persona encargada de contrataciones y seguridad para así plantear la idea de negocio. Una vez teniendo el soporte o aval de las instituciones privadas. Con la aprobación del ministerios de Educación se procederá a visitar a los colegios fiscales ya sean del norte, centro o sur.

Publicidad Medios Masivos

En la sección “Pauta en el diario El Comercio” lo que se quiere es tener una frecuencia de anuncios en la sección deportes y la revista carburando (para los padres) y la misma pauta en la revista “la familia” (para las madres). La finalidad de este punto es ir creando un ruido publicitario sobre la idea de negocio y más aún durante las visitas hacia los colegios privados. Las pautas se darán los días lunes, miércoles, sábado y Domingo. Esta estrategia es a razón que son los días que la gente compra más el diario; en adición, esta segmentado acorde a nuestro nicho de mercado. La participación será cada dos meses por motivos de costos. Estar pautando en todo el año puede resultar muy oneroso.

Se usará cuñas radiales con la misma finalidad de las pautas en el diario, las radios en las que se buscará tener presencia son:

- Canela
- La red
- Deportiva 99.3
- Sonorama
- Exa
- La otra
- Sucesos

El horario de las cuñas serán 7:30 a 9:30 am y 5:30 a 7:30 pm. De Lunes a Jueves. A su vez esta participación será cada 3 meses y antes de salir a clases. No se tomará en cuenta el periodo de vacación y se pautará al regreso de clases.

Participación en Ferias Nacionales

Se quiere estar en ferias de exposición con el fin de hacernos conocer más como empresa. Por lo tanto se planea estar a lo largo del año en la mayor cantidad de ferias, están fueron seleccionadas acorde a su segmentación y mercado meta. A su vez fueron preferidas con un criterio de un intervalo de tiempo para generar ruido. Su fin es tener una participación a lo largo del año para que la gente nos tenga en mente. Por lo tanto puede ser un mercado potencial para nosotros. Las ferias tomarán lugar en el Centro de Exposiciones de Quito.

1. Mi Casa clave. Del 13 de Abril al 22 de Abril.
2. Quito Exposición. Del 4 de Julio al 8 Julio.
3. Expo Deporte es Vida. Del 29 Julio al 9 de Agosto.
4. Construir, Decorar, Vivienda. Será del 14 de octubre al 16 de octubre.
5. Expo Navidad del 17 de diciembre al 19 de diciembre.

Publicidad medios alternativos

Los medios alternativos como facebook (fb) y Twitter (Tw), se usarán todo el tiempo creando una “fan page” en la cual se tratará de involucrar a la mayor cantidad de padres de familia y resolver sus dudas sobre el producto y servicio. La función del Twitter serán la misma solo que también se creará un hashtag para la gente que se sienta involucrada con el tema “seguridad escolar”.

De igual manera se creará una página de internet. Es indispensable estar en la red para que tanto los padres como las autoridades tanto privadas como públicas puedan ver los productos y el servicio. Este debe ser un intangible por cuanto debe reflejar innovación y creatividad con el diseño. A su vez, debe ser muy fácil de manejar (friendly use). Este portal debe igual tener como un extra el contacto

directo con la empresa para información y servicio técnico. Esta estará sujeta a revisión y a rediseño (reformular ciertos aspectos que nuestros clientes tienen problemas). Esta información se la obtendrá a través de entrevistas personales con nuestros clientes. De igual manera, se tendrá la plataforma de los sistemas que se venderán en la página; por lo que las personas que no dispongan de smartphones puedan ingresar y tener las mismas utilidades de la aplicación. Esto se lo quiere realizar con el fin de brindar una mejor atención a nuestros consumidores.

Etapa de evaluación y cierre de campaña

Como se puede apreciar en la gráfica hay dos puntos; Etapa de Evaluación y Cierre del Contrato.

La etapa de evaluación consiste en dar todo tipo de proformas y descuentos a las instituciones interesadas. Esta será personal, se visitará las instituciones para poder brindar una mejor opción.

Mientras que la etapa de cierre del contrato, es cuando el acuerdo bilateral se concreta definiendo el tiempo de entrega del producto y las fechas de pago. La etapa de cierre puede ser de dos maneras. Centinela visitará los clientes donde pueden cerrar el contrato en sus instalaciones. De igual forma, se dará este servicio dentro de nuestras instalaciones. Se debe firmar el contrato y el pago se lo puede hacer ese momento o puede ser diferido.

Instalación Dispositivos

Luego de la evaluación y cierre de contrato se prosigue a la instalación de los Dispositivos. Se planea hacer esto la semana antes de entrar a clases. El motivo

es tener un buen plan operativo para poder entregar a tiempo el trabajo. Los instrumentos no son difíciles de instalación por lo que se puede instalar todos en esa semana. Se hará cada grupo una semana con el fin de trabajar en bloque. Se realizará el trabajo semanas antes de iniciar clases en los colegios por lo que se realizará cita acorde el contrato.

En cuanto al servicio técnico será dado los meses después de la instalación. La atención será permanente.

Vacación:

Las vacaciones serán de tres meses y está señalado en la tabla con color rojo para identificarlo. Este tiempo comprende finales de mayo hasta finales de agosto. El tiempo estipulado como vacación no se realizará ninguna actividad administrativa. Debido a que es innecesario ya que estudiantes como directivos están en otras actividades. Por lo tanto es esencial es cerrar todos los contratos antes de este periodo. Este tiempo será utilizado para desaduanar los equipos y tenerlos listos para instalación. Se contactará a los dueños de los medios de transporte para poder establecer citas de instalación.

4 Economía y Rentabilidad.

Tabla 1

MODULO DE ESTRUCTURACIÓN FINANCIERA	
CENTINELA SOLUCIONES TECNOLÓGICAS	
Datos de Producción	
Sistemas Vendidos (por unidad de transporte)	
Crecimiento real	15%
Precio por sistema	\$ 457,64
Servicio Técnico vendido	
Precio por servicio técnico	\$ 137,29
Inflación Anual Promedio	5%
Costo de Ventas/Ventas	67%
Costos Fijos	\$ 10.758,00
Gastos Administrativos y de Ventas	21%
Depreciación: Lineal a 10 años	10
% de Ventas que se mantiene como Caja en bancos	2%
Datos de Inversión	
Inversión en activos Fijos	\$ 51.588,74
Inventario/Ventas	
	15%
Ctas. Por Cobrar/Ventas	
	10%
Ctas. Por pagar/Ventas	
	15%
Costo de Oportunidad del capital (re)	
	15%
Utilidad a Empleados	
	15%
Tasa de Impuestos	
	25%
Datos de Deuda (Se financia 50% de los Activos con Deuda)	
Tasa Nominal	11,2%
Plazo Años	5
P/B Value	1

Tabla 6

Flujo de Caja Proyectado						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo Bruto Operativo						
Utilidad neta ajustada		\$ 16.353,79	\$ 22.194,89	\$ 28.329,74	\$ 35.808,12	\$ 44.913,22
Depreciacion		\$ 5.158,87	\$ 5.158,87	\$ 5.158,87	\$ 5.158,87	\$ 5.158,87
Total		\$ 21.512,66	\$ 27.353,77	\$ 33.488,61	\$ 40.967,00	\$ 50.072,10
Flujo de Inversión						
Estimación del Capital de Trabajo Neto (KTN)	\$ 6.663,24	\$ 41.362,05	\$ 49.944,68	\$ 60.308,20	\$ 72.822,15	\$ 84.993,39
Variación del KTN	\$ (6.663,24)	\$ (34.698,81)	\$ (8.582,63)	\$ (10.363,52)	\$ (12.513,95)	\$ (12.171,24)
Variación de Activos Fijos	\$ (51.588,74)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Inversión	\$ (58.251,98)	\$ (34.698,81)	\$ (8.582,63)	\$ (10.363,52)	\$ (12.513,95)	\$ (12.171,24)
Flujo de pago de deuda	\$ 29.125,99	(\$4.658,20)	(\$5.179,92)	(\$5.760,07)	(\$6.405,20)	(\$7.122,59)
Flujo Libre de Caja	\$ (29.125,99)	(\$17.844,35)	\$ 13.591,22	\$ 17.365,02	\$ 22.047,84	\$ 30.778,27
Punto de Equilibrio Proyectado						
2013						
Costos Fijos Mínimos Aproximados	\$ 78.228,84					
Margen (50%)	50%					
Punto de Equilibrio \$\$	\$156.457,67					
Punto de Equilibrio Unidades sin soporte Técnico	1					
VAN y TIR PROYECTADOS						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Valor mercado del patrimonio	\$ 29.125,99	\$ 64.228,81	\$ 74.529,68	\$ 87.600,25	\$103.964,81	\$121.311,37
Valor de mercado de la deuda	\$ 29.125,99	\$ 24.467,79	\$ 19.287,86	\$ 13.527,79	\$ 7.122,59	\$ 0,00
Valor de mercado total	\$ 58.251,98	\$ 88.696,60	\$ 93.817,55	\$101.128,04	\$111.087,39	\$121.311,37
Deuda/valor	50%	28%	21%	13%	6%	0%
Equity/valor	50%	72%	79%	87%	94%	100%
Deuda/equity	100,0%	38,1%	25,9%	15,4%	6,9%	0,0%
Ra (Retorno al Proyecto)	21%					
Re (Retorno al Inversionista)	23,1%	21,6%	21,4%	21,1%	20,9%	20,8%
1+ re	1,231	1,216	1,214	1,211	1,209	1,208
Descuento	1,231	1,497	1,817	2,200	2,660	3,212
Valor presente anual		(\$11.919,96)	\$7.481,48	\$7.892,75	\$8.288,19	\$9.581,88
Valor presente total	\$21.324,34					
Valor presente neto	(\$7.801,65)					
TIR	19%					

5 Bibliografía

- (s.f.). Recuperado el 15 de Septiembre de 2012, de Instituto Nacional de Estadísticas y Senso: <http://inec.gob.ec>
- (n.d.). Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- (n.d.). Retrieved from Diario Hoy: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/un-sondeo.sobre.el-transporte-publico>
- Euromonitor International*. (11 de Marzo de 2011). Recuperado el 5 de Dicimebre de 2012, de Income and Expenditure: Ecuador.: www.passportgmid.com
- Acceso discapacitados Madrid*. (s.f.). Recuperado el 18 de Septiembre de 2012, de Tourist Guide Madrid: <http://www.madrid-tourist-guide.com/sp/transporte/acceso-discapacitados-madrid.html#top>
- Consortio Transporte Madrid*. (s.f.). Recuperado el 9 de Septiembre de 2012, de CTM: <http://www.ctm-madrid.es/index.jsp>.
- Jamie Houghton, J. R. (Junio de 2009). *Transporte Inteligente*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2012, de IBM Global Business Services: <http://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/transporte-inteligente-como-mejorar-la-movilidad-en-las-ciudades.pdf>
- Movilidad*. (s.f.). Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de Empresa Publica Metropolitana De Movilidad y Obras Publicas: <http://www.epmmop.gob.ec/epmmop>
- Yahoo Finance*. (n.d.). Retrieved Septiembre 2012, 12, from Industry Browser: information Technology.: www.yahoofinance.com

MODULO 1.

REALIZADO POR SEBASTIAN NANKERVIS

MARCELO CARDENAS

JUAN JOSE CARDENAS

MOISES GRANIZO

SEBASTIAN DELGADO

ISMAEL DELGADO

MODULO 2. REALIZADO POR SEBASTIAN NANKERVIS

MARCELO CARDENAS

JUAN JOSE CARDENAS

MOISES GRANIZO

SEBASTIAN DELGADO

ISMAEL DELGADO

MODULO 3. REALIZADO POR SEBASTIAN NANKERVIS

MARCELO CARDENAS

JUAN JOSE CARDENAS

MOISES GRANIZO

SEBASTIAN DELGADO

ISMAEL DELGADO

COMPONENTE PERSONAL REALIZADO POR:

ISMAEL DELGADO

MODULO 4.

REALIZADO POR SEBASTIAN NANKERVIS

MARCELO CARDENAS

JUAN JOSE CARDENAS

MOISES GRANIZO

SEBASTIAN DELGADO

ISMAEL DELGADO